

Podjęmowanie decyzji poprzez osiąganie konsensusu

(materiały: *seeds for change collective* ¹)

Zawartość

Zawartość.....	1
Wstęp.....	2
1.Czym jest podejmowanie decyzji przez osiągnięcie konsensusu?.....	2
2.Warunki uzyskania konsensusu.....	4
3.Proces konsensusu.....	4
4.Radzenie sobie z brakiem porozumienia w przypadku próby osiągnięcia konsensusu.....	7
5.Usprawnienie dyskusji przez moderację.....	8
6.Rola moderacji.....	9
7.Typowe problemy i jak je pokonać.....	10
8.Elementy spotkania usprawniające jego przebieg.....	12
Podsumowanie.....	14

¹ **Seeds for Change** to brytyjski kolektyw trenerów szkolący grupy obywatelskie. Oferuje zbiór informacji na temat konsensusu, moderacji, mediacji i podejmowanie decyzji - wszystkie materiały są dostępne na stronie internetowej www.seedsforchange.org.uk

Wstęp

Poniższe opracowanie zawiera opis podejmowania decyzji w grupie przez osiągnięcie konsensusu. Stosowane w tym celu metody, opisane poniżej, oparte są na wieloletnim doświadczeniu pracy w grupach, takich jak wspólnoty mieszkaniowe i kooperatywy pracownicze. Przedstawione narzędzia na ogół działają jeżeli osoby są zaangażowane we wspólne podejmowanie decyzji. Podejmowanie decyzji przez osiągnięcie konsensusu może być podstawą do przekształcenia otaczającego nas świata i naszych relacji z innymi ludźmi.

1. Czym jest podejmowanie decyzji przez osiągnięcie konsensusu?

Konsensus jest twórczym procesem podejmowania decyzji, ponieważ ma na celu włączenie wszystkich zainteresowanych osób we wspólne podejmowanie decyzji. Zamiast zwyczajnego głosowania w określonej sprawie i pozwolenia aby większość grupy dokonała wyboru, grupa zobowiązuje się do wypracowania rozwiązań, które w pewnym stopniu pasują każdemu i każdej. W ten sposób brane są pod uwagę opinie, pomysły i zastrzeżenia każdego członka i każdej członkini grupy. Konsensus to coś więcej niż kompromis. Jest to proces, który może w rezultacie dać zaskakujące i kreatywne rozwiązania - często lepsze niż oryginalne propozycje. Sednem konsensusu jest dialog oparty na szacunku między równymi jednostkami, który pomaga współpracować w grupie tak aby zadowolić potrzeby zarówno poszczególnych osób jak i całej grupy. Polega na współpracy w obrębie całej grupy, a nie na strategii "za" lub "przeciwko" różnym osobom / frakcjom w grupie.

Podejmowanie decyzji przez konsensus oparte jest na zaufaniu i otwartości - to znaczy nauczeniu się, jak otwarcie wyrażać swoje pragnienia (to, co chcielibyśmy/chciałybyśmy żeby się stało), oraz nasze potrzeby (to, co chcielibyśmy/chciałybyśmy żeby się stało, aby wesprzeć określone decyzje). Jeśli każdy/a jest w stanie zaufać sobie nawzajem i otwarcie rozmawiać, to grupa będzie miała informacje pozwalające na wzięcie wszystkich stanowisk pod uwagę i opracowanie rozwiązania, które każdy/a z członków/iń grupy może poprzeć. Warto przyjąć pewne wytyczne do budowania konsensusu (tab. 1).

Tablica 1. Wytyczne do budowania konsensusu.

- Traktujcie siebie nawzajem z szacunkiem i zaufaniem. Nie bójcie się wyrażać swoich myśli i poglądów.
- Nie zakładajcie, że ktoś musi wygrać i ktoś musi stracić. Szukajcie rozwiązania najbardziej akceptowalnego dla każdego i każdej.
- Zastanówcie się, zanim coś powiecie, słuchajcie, zanim się sprzeciwiacie. Słuchajcie reakcji innych, i rozważcie je dokładnie przed przedstawieniem swojego punktu widzenia.
- Pamiętajcie, że ideałem stojącym za zgodą jest wzmacnianie (inspiracja) a nie przytłoczenie, umowa a nie decyzja większości / mniejszości.

Nauka umiejętności rozróżniania naszych pragnień i potrzeb zajmuje trochę czasu: większość z nas jest bardziej przyzwyczajona do podejmowania decyzji, gdy jedna osoba wygrywa a druga przegrywa. W tego rodzaju przeciwstawnym podejmowaniu decyzji często jesteśmy zmuszeni i zmuszone do przyjęcia strategicznej pozycji podczas prezentacji naszych pragnień i potrzeb.

2. Warunki uzyskania konsensusu

Prawidłowe osiągnięcie konsensusu zazwyczaj jest możliwe, jeśli wcześniej umożliwiono spełnienie kilku warunków. Wybrane z nich zebrano w tab. 2.

Tablica 2. Warunki uzyskania konsensusu.

Zaangażowanie w osiągnięcie konsensusu w sprawie wszystkich decyzji:

Konsensus wymaga zaangażowania, cierpliwości, tolerancji i gotowości do postawienia dobra grupy na pierwszym miejscu. Szkodliwe działanie może się zdarzyć, gdy niektóre osoby potajemnie chcą powrócić do głosowania większościowego, lub po prostu chcą mieć szansę, by powiedzieć: "A nie mówiłem/łam - to nie działa".

□

Aktywny udział: Jeśli chcecie podjąć decyzję, na którą wszyscy i wszystkie się zgadzają, to wszyscy i wszystkie powinnyście odgrywać aktywną rolę w procesie podejmowania decyzji.

□

Jasny proces: Każdy i każda musi rozumieć w ten sam sposób jak wygląda proces osiągnięcia konsensusu. Istnieje wiele odmian konsensusu, więc nawet jeśli osoby są doświadczone w jego stosowaniu to mogą rozumieć go inaczej! Należy wyjaśnić proces uzyskania konsensusu na początku spotkania/spotkań.

□

Dobra moderacja: Powołajcie moderatora/moderatorkę, aby wspomóc sprawniejsze działanie podczas spotkania dużej grupy. Moderatorzy/moderatorki zapewniają, że grupa pracuje harmonijnie, kreatywnie i demokratycznie.

□

Wspólny cel: Wszyscy uczestnicy i wszystkie uczestniczki spotkania muszą zjednoczyć się aby osiągnąć wyraźny wspólny cel - czy to chęć podjęcia wspólnych działań/akcji czy określenie wspólnych wartości. Jasność co do wspólnych celów pomaga utrzymać koncentrację i jedność osób podczas spotkania.

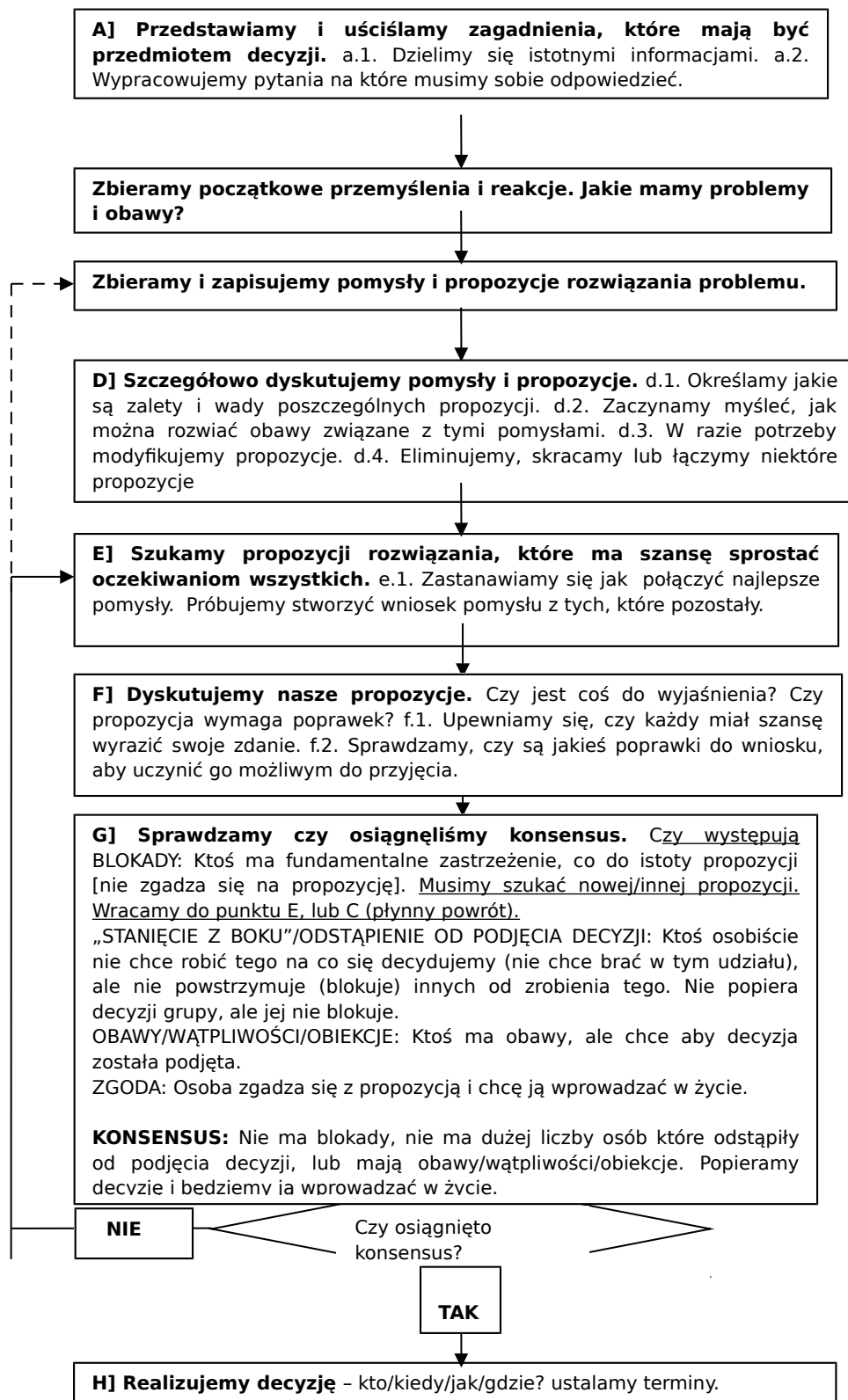
□

Zaufanie i szacunek: Członkowie i członkinie grupy powinni i powinny założyć, że wszystkie osoby podzielają ich zaangażowanie. Jako członkowie i członkinie grupy szanujecie opinie i równe prawa innych członków i członkiń.

3. Proces konsensusu

Dyskusja, która pomaga znaleźć wspólną płaszczyznę, a zarazem uwzględnia różnice pomiędzy osobami oraz pozwala zachować szacunek wobec innych, może przybierać różne formy. Niektóre grupy opracowały szczegółowe procedury podejmowania decyzji, w innych grupach proces ten może być bardziej naturalny.

swobodny. Wszystko zależy od liczebności grupy i tego jak dobrze ludzie znają siebie nawzajem. Na rys. 1 przedstawiono zarys procedury podejmowania decyzji dla grup nie większych niż 15-20 osób, która została wypracowana przez kolektyw *seeds for change*.



Rysunek 1. Przykładowa procedura osiągnięcia konsensusu w przypadku małych grup (15-20 osób).

4. Radzenie sobie z brakiem porozumienia w przypadku próby osiągnięcia konsensusu

Konsensus ma na celu podjęcie decyzji, która jest akceptowalna dla każdej osoby w grupie. Więc co można zrobić, gdy musimy dojść do porozumienia a nasze zdania wydają się być diametralnie różne? W celu znalezienia rozwiązania, które będzie spełniało wymagania wszystkich musimy zrozumieć podstawowe problemy, które prowadzą do różnych punktów widzenia, a następnie wymyślić sposoby ich rozwiązania. Często występują specyficzne, typowe problemy powodujące, że nie można dojść do porozumienia. Mogą być rozwiązane na drodze umiejętnej moderacji.

Dla tych przypadków, kiedy wciąż prowadzony jest spór o decyzję, którą trzeba podjąć, warto rozważyć następujące metody pomagające w określeniu powodów konfliktu oraz w jego rozwiązaniu:

- **Istotny zarzut (blok lub weto):** weto oznacza: "Jeżeli decyzja będzie szła do przodu, nie mogę być częścią tego projektu". Jeśli ktoś wyraża istotny zarzut, grupa odrzuca propozycję i rozpoczyna pracę nad nową. Za pomocą weta dyskusja zostanie wstrzymana, tak więc należy dobrze zastanowić się przed jego zgłoszeniem. Ale też nie należy bać się weta, kiedy jest istotne dla sprawy. Często pada pytanie, co się dzieje, gdy reszta grupy nie jest skłonna do przestrzegania prawa weta? Taka sytuacja występuje, kiedy grupa musi zdecydować, czy wniosek jest na tyle ważny, że zaryzykują opuszczenie grupy przez osobę, która się sprzeciwia. Tak więc ważne jest, aby nie zaistniała sytuacja, kiedy istotny zarzut jest podniesiony w pierwszej kolejności. Kluczem do budowania konsensusu jest określenie obszarów, w których członkowie dyskusji czują się pewnie na początku procesu, w taki sposób, że wszelkie propozycje są od razu brane pod uwagę.
- **Odstąpienie od podjęcia decyzji (staniecie z boku):** Mogą zaistnieć sytuacje, gdy ktoś chce się sprzeciwić, ale nie zawetować. W takich sytuacjach można "stać z boku", co oznacza, że zdanie osoby się różni, i mówi wyraźnie, że nie będzie przyczyniać się do realizacji projektu. Ten sposób wyrażenia sprzeciwu oznacza: "Osobiście nie mogę tego robić, ale nie powstrzymam innych przed robieniem tego". Osoba „stojąca z boku” nie ponosi odpowiedzialności za skutki podjętej decyzji, ale również nie zatrzymuje grupy przed kontynuacją procesu podejmowania decyzji.
- **Zgoda na „niezgodę”:** grupa decyduje, że nie można osiągnąć porozumienia w danej sprawie. Wtedy warto wyobrazić sobie, co będzie za sześć miesięcy, rok lub pięć lat, jeśli nie będzie zgody. „Czy twoja decyzja nadal jest tak ważna?”
- **Lodówka:** Zamrożenie decyzji, i powrót do niej w ciągu godziny, dni lub tygodni. Bardzo często, kiedy ludzie mają okazję, aby ostudzić swoje emocje i przemyśleć rzeczy raz jeszcze, to zaczynają wyglądać one zupełnie inaczej.
- **Opcje awaryjne:** Niektóre grupy mają pewne opcje awaryjne, gdy nie mogą osiągnąć porozumienia. Mogą być one następujące:

(a) Umożliwienie osobom najbardziej zainteresowanym podjęcie decyzji.

(b) Umieszczenie wszystkich możliwości w kapeluszu, wyciągnięcie jednej z nich i przyjęcie jej jako rozwiązania.

(c) Głosowanie większościowe, najczęściej dopiero po drugiej lub trzeciej próbie osiągnięcia konsensusu - wymagające zdecydowanej większości głosów (80 czy 90 procent).

- **Opuszczenie grupy:** Jeśli jedna osoba nieustannie staje w sprzeczności z resztą grupy, być może nadszedł czas, aby pomyśleć o powodach. Czy to naprawdę jest grupa odpowiednia dla niej? Grupa może również poprosić członka/członkinię o jej opuszczenie. Warto podkreślić, że jest to bardzo kontrowersyjne.

5. Usprawnienie dyskusji poprzez moderację

Moderacja pomaga grupie w poprawie wydajności dyskusji i zintegrowaniu jej uczestników. Moderatorzy są zasadniczo pomocnikami. Dbają o zachowanie struktury spotkania, upewniając się, że każdy i każda ma szansę wziąć udział w podejmowaniu decyzji i że poszczególne decyzje zostały ustalone.

Moderator ma określoną rolę, jaką powinien pełnić na każdym spotkaniu. W małych grupach funkcje moderatora/moderatorki mogą być współdzielone przez wszystkich uczestników lub przydzielane nieformalnie w trakcie spotkania. Trudne spotkania lub spotkania z większą liczbą uczestników (więcej niż 8 lub 10 osób) powinny zawsze mieć jasno wyznaczonych moderatorów. Jednak wszyscy członkowie spotkania powinni zawsze czuć się odpowiedzialni za rozwój spotkania i pomóc w razie potrzeby moderatorowi / moderatorom. Moderator powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami i umiejętnościami, które zostały zebrane w tab. 3.

Tablica 3. Umiejętności i cechy moderatora

- Małe zaangażowanie emocjonalne w omawiane zagadnienia. Jeśli okaże się to trudne, należy zrezygnować z tej roli i wyznaczyć innego moderatora.
- Energia i uważne wykonywanie pracy.
- Zrozumienie zagadnień podejmowanych na spotkaniu, oraz długoterminowych celów grupy.
- Umiejętność słuchania, w tym zadawanie strategicznych pytań, aby zrozumieć prawidłowo każdy punkt widzenia.
- Pewność, że dobre rozwiązania zostaną wypracowane i uda się osiągnąć konsensus.
- Asertywność, która nie jest apodyktyczna – moderator wie, kiedy interweniować zdecydowanie i nadać spotkaniu określony kierunek.
- Szacunek dla wszystkich uczestników i zainteresowanie tym, co każdy ma do zaoferowania.

- Jasne myślenie - obserwacja całej grupy.
- Udział zarówno w treści dyskusji jak i procesie.
- Umiejętność określenia jak czują się uczestnicy dyskusji.

W zależności od grupy moderator może:

- Pomóc grupie określić strukturę spotkania i procesu podejmowania decyzji oraz dba o zachowanie ustalonych reguł.
- Utrzymać spotkanie skoncentrowane się na jednym zagadnieniu aż do chwili osiągnięcia decyzji.
- Regulować przebieg dyskusji - wyciągając nieśmiałe i ciche osoby, ograniczając zagadywanie lub zbyt długie przemówienia.
- Wyjaśniać i podsumować punkty spotkania, sprawdzać czy konsensus został osiągnięty i formalizować decyzję.
- Pomagać grupie w radzeniu sobie z konfliktami.

6. Rola moderacji

Jeden moderator rzadko wystarcza podczas spotkania, szczególnie gdy grupa jest duża. Tak więc, w zależności od wielkości grupy i długości spotkania, niektóre lub wszystkie z następujących funkcji mogą być wykonywane przez kilka osób:

- **Moderator:** pomaga grupie określić strukturę spotkania i procesu podejmowania decyzji, oraz pomaga zachować przyjęte reguły podczas spotkania. Oznacza to: przejście przez poszczególne punkty porządku spotkania, pomoc w skupieniu się uczestników dyskusji na jednej pozycji w danym momencie, regulacja przebiegu dyskusji i starania aby wszyscy w niej uczestniczyli. Moderator wyjaśnia i podsumowuje punkty dyskusji oraz sprawdza, czy konsensus został osiągnięty.
- **Pomocnik moderatora:** zajmuje się wsparciem moderatora np. spisuje pomysły i propozycje na tablicy - tak aby wszyscy mogli je zobaczyć, obserwuje rosnące napięcie, brak koncentracji, opadanie energii. Może również zastąpić głównego moderatora jeżeli ten jest zmęczony, lub odczuwa potrzebę zajęcia stanowiska w omawianej sprawie.
- **Prowadzenie listy:** upewnianie się, że osoby wywoływane są zgodnie z kolejnością do wyrażenia swojego zdania. Zadanie to może być wykonywane przez moderatora lub jego pomocnika. Może być wydzielona do tego także oddzielna osoba.
- **Sporządzanie protokołów:** spisywanie propozycji, decyzji i punktów dyskusji jako przyszłe rekomendacje. Zwracanie uwagi na niepełne decyzje - na przykład: „kto skontaktuje się z A, i kiedy?”.
- **Pilnowanie czasu:** dbanie, żeby każdy punkt porządku spotkania miał wystarczająco dużo czasu na dyskusję, i że spotkanie zakończy się w uzgodnionym terminie.

- **Wprowadzenie:** powitanie uczestników spotkania, sprawdzenie czy każdy wie, po co jest spotkanie, przekazanie potrzebnych dokumentów np. protokoły z ostatniego spotkania. To sprawia, że nowi ludzie czują się swobodnie, i pomaga spóźnialskim nadrobić zaległości bez opóźnienia i przerywania spotkania.

7. Typowe problemy i jak je pokonać

Warto rozwijać umiejętności określenia problemów, sedna ich przyczyn i jak sobie z nimi radzić. Im więcej zaufania i zrozumienia jest w grupie tym łatwiej będzie można rozwiązać powstałe problemy. Moderatorzy mogą pomóc umiejętnie stosując narzędzia, które w pierwszej kolejności pozwolą uniknąć problemów i radzić sobie z nimi twórczo, jeżeli tylko się pojawią.

Zamieszczone dwa przykłady (tab. 4 i 5) pokazują, jak ważne jest, aby dotrzeć do sedna podstawowych problemów, gdy przebieg spotkania i dyskusji robi się trudny.

Tablica 4. Przykładowy problem – problem 1

Tomek, z większym doświadczeniem, pewnością siebie i silnym głosem, mówi cały czas, dominuje podczas spotkania. Mało kto inny dostaje szansę na wypowiedzenie się.

Przyczyny

- Brak zrozumienia procesu konsensusu ze strony Tomka połączony z niechęcią pozostałych członków grupy do zakwestionowania jego zachowania.

Możliwe rozwiązania

Moderator może wyrównać czas poszczególnych wystąpień przy użyciu narzędzi takich jak:

- Wprowadzenie rund (*go-round*) - każda osoba mówi po kolei przez określony czas.
- Na początku spotkania ustalany jest limit ile razy jedna osoba może zabrać głos.
- Aktywna prośba innych osób o ich opinię: „Dziękujemy Tomku za wspaniałe pomysły. Co myślą inni?”

Tablica 5. Przykładowy problem – problem 2

Ludzie przychodzą z mnóstwem pomysłów, ale dyskusja idzie do nikąd. Ludzie zbaczą z tematu.

Przyczyny

- Brak struktury i koncentracji na dyskusji.
- Słaba moderacja.

Możliwe rozwiązania

Dyskusja może przejść od fazy twórczej do fazy podejmowania decyzji:

- Zapisanie wszystkich pomysłów na tablicy tak aby wszyscy je widzieli.
- Omówienie kolejno pomysłów, określenie plusów i minusów każdej z nich.
- Kiedy ludzie wprowadzają problemy odbiegające od tematu, należy zapisać je do późniejszej dyskusji. Unikanie zbaczenia z tematu.
- Sprawdzenie, czy moderator potrzebuje odpoczynku lub wsparcia.

8. Elementy spotkania usprawniające jego przebieg

Oto wybór rozwiązań, z których można korzystać na różnych etapach spotkania, aby stały się one efektywne i ciekawe dla wszystkich. Dobrym pomysłem jest wyjaśnienie uczestnikom, jakie dodatkowe elementy spotkania są stosowane i jaki jest powód ich stosowania.

(a) *Na początku spotkania*

- **Szkolenie z konsensusu:** Przeprowadzenie wstępnego spotkania "wprowadzenie do konsensusu" może spowodować, że spotkanie będzie bardziej zintegrowane, i pozwoli uniknąć konfliktu, który wynika z niezrozumienia procesu.
- **Przygotowanie miejsca spotkania:** Ważne, aby przestrzeń i sposób jej wykorzystania, nie izolowały lub alienowały uczestników dyskusji. Należy sprawdzić czy każdy wyraźnie słyszy i widzi pozostałe osoby biorące udział w dyskusji. Niektóre pokoje mają bardzo złą akustykę, które wymagają od ludzi żeby krzyczeli jeśli chcą być wysłuchani. Inne mają przykręcone miejsca siedzące lub kolumny, które ograniczają widok innych ludzi i zdolność do uczestnictwa w dyskusji. Czy wybrane miejsce jest dostępne dla wszystkich?
- **Umowa grupy i podstawowe reguły:** Zgoda wszystkich na temat sposobu prowadzenia spotkania. Zapobiega to pojawieniu się wielu problemów na początku spotkania. Ułatwia również moderatorom wyeliminowanie niepożądanego zachowania, odwołując się do "tego, na co wszyscy się zgodziliśmy". Możliwe podstawowe zasady mogą obejmować: podejmowanie decyzji za pomocą konsensusu, sygnały rękoma, nie przerywanie sobie wzajemnie, aktywne uczestnictwo, reagowanie na uciążliwe zachowanie, szanowanie opinii, trzymanie się uzgodnionych limitów czasu i wyłączenie telefonów komórkowych.
- **Przejrzysty plan spotkania:** Plan znacznie ułatwia przebieg spotkania. Warto uporządkować plan na początku spotkania, także z udziałem grupy. Należy być realistą, co do tego co można osiągnąć w czasie, który jest dostępny. Warto też zdecydować, które elementy mogą być rozpatrywane na spotkaniach w późniejszym terminie. Aby spotkanie skończyło się na czas, można ustalić limity czasu na każdy punkt planu. Pomocne może być zapisanie planu spotkania do na tablicy, tak aby każdy mógł się z nim zapoznać, lub przygotowanie dla każdego egzemplarza porządku spotkania.
- **Używanie sygnałów rękoma:** Sygnały rękoma (rys. 2) mogą pomóc w sprawniejszym przebiegu spotkań i pomagają moderatorom zorientować się czy pojawia się porozumienie w określonych sprawach. Aby uniknąć nieporozumień ważne jest wyjaśnienie na początku spotkania, jakie sygnały będą stosowane!



(b) *Przy podejmowaniu decyzji*

Nie każdy sposób dyskusji jest odpowiedni dla każdego etapu procesu osiągnięcia konsensusu. Warto przemyśleć dokładnie, kiedy należy użyć danej metody, której i dlaczego należy z niej skorzystać:

- **Rundy:** Każdy kolejno zabiera głos bez przerywania lub komentowania przez innych rozmówców. Rundy pomagają zebrać opinie, uczucia i pomysły, jak również uspokajają dyskusję i usprawniają słuchanie. Należy zapewnić każdemu szansę wypowiedzi.
- **Burza pomysłów:** Wszyscy wypowiadają swoje pomysły szybko, bez cenzurowania ich. Wszystkie pomysły są mile widziane – im bardziej szalony, tym lepiej gdyż pomaga ludziom inspirować siebie nawzajem. Należy wybrać jedną lub dwie osoby chętne do spisania wszystkich pomysłów, tak aby każdy mógł je zobaczyć. Ważne, aby na tym etapie pomysły nie były dyskutowane lub komentowane. Później będzie czas na określenie sposobu rozmowy i organizację dyskusji.
- **Uniesienie rąk lub sondaż opinii:** Dość oczywisty i bardzo skuteczny sposób określenia priorytetów spraw lub określenia opinii grupy. Uczestnicy powinni wiedzieć, że to nie jest głosowanie, a tylko pomaga moderatorom określić pojawiające się porozumienia w określonych sprawach.
- **Jasny proces:** Używany, gdy mamy do czynienia z wieloma propozycjami. Na przykład, jeśli planowane jest rozważenie pomysłów po kolei, uczestnicy powinni wiedzieć, że każdy pomysł będzie rozważany i będzie mu poświęcone tyle samo czasu. W przeciwnym wypadku niektóre osoby mogą przestać współpracować, ponieważ nie wiedzą, że jest przeznaczony określony czas aby porozmawiać o ich pomysłach i mogą poczuć się ignorowane. Jeżeli jakieś pomysły są odkładane na później, przykładowo po określeniu priorytetów, należy się upewnić, że ich pomysłodawcy zgodzili się i rozumieją przyczyny odłożenia pomysłu.

- **"Zalety-Wady-Skutki":** Ta metoda pomaga wybrać pomiędzy kilkoma opcjami, po kolei je badając. Polega na utworzeniu tabeli z trzema kolumnami zatytułowanymi „zalety”, „wady” i „skutki”, w każdej należy napisać zalety, wady i skutki danej opcji.
- **Przerwy:** Zarządzanie przerw może ożywić spotkanie, zmniejszyć napięcie, i dać ludziom czas do namysłu nad wnioskami i decyzjami. Zaplanuj 15-minutową przerwę, przynajmniej co dwie godziny lub zarządzaj spontanicznie przerwę jeśli spotkanie jest zbyt ‘ostre’ lub słabnie atmosfera spotkania.
- **Spotkanie na osobności:** Kiedy jest tylko kilka osób o silnie przeciwstawnych poglądach, które pozornie nie mogą być rozwiązane, to czasem używana jest technika spotkania na osobności (*back of the barn*). Jest to osobne spotkanie osób / podgrup o silnych odmiennych poglądach w celu wypracowania takiego wniosku, na który wszystkie mogą się zgodzić. Korzystnie jest wtedy przeprowadzenie takiego spotkania z doświadczonym mediatorem, który może pomóc ludziom w wyrażeniu swojego zdania i wysłuchaniu nawzajem swoich problemów i potrzeb.

(c) *Na koniec spotkania*

- **Ewaluacja i konstruktywne opinie:** Ewaluacja pozwala uczyć się na doświadczeniach. Powinna być regularną częścią spotkań i warsztatów, ponieważ daje szansę na uzyskanie szczerych opinii dotyczących procesu i treści spotkania, co pozwala na poprawę jakości spotkań w przyszłości. Każdy, kto bierze udział w spotkaniu powinien być zachęcony do wzięcia udziału w jego ewaluacji.

Podsumowanie

Konsensus polega na współdziale i mocy równoważenia opinii. Może być również silnym procesem budowania społeczności i wyposażania jej członków w moc decyzyjną. Pomimo, że proces osiągnięcia konsensusu czasami trwa długo, to w rzeczywistości pozwala zaoszczędzić czas i stres, ponieważ grupa nie musi wciąż rewidować wcześniejszych decyzji - są one w pełni wspierane w momencie kiedy zostają dokonane. Nie należy zniechęcać się, gdy proces staje się trudny. Dla większości ludzi osiągnięcie konsensusu jest zupełnie nowym sposobem negocjacji i podejmowania decyzji - wymaga jednak czasu, aby oduczyć wpojonych zachowań (np. rywalizacja, tworzenie grup interesu), które zaakceptowano jako normalne. Często, dopiero gdy została podjęta trudna decyzja w taki sposób, że każdy jest z niej zadowolony, dostrzeżony jest prawdziwy potencjał konsensusu i dużo łatwiejsze staje się jego stosowanie w praktyce.

Tłumaczenie: kuba/SPINA, na podstawie Making decisions by consensus, seeds for change, z: "Do it yourself; A handbook for changing our world"/chapter 4

http://trapese.clearerchannel.org/chapters/HandbookForChangingOurWorld_chap4.pdf